

cxn

CONEXIÓN

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Igualdad de género:
¿una oportunidad o
una amenaza?**

Desarrollo y cambio
organizacional

**Liderazgo disruptivo:
rompiendo el techo
de cristal**

Liderazgo disruptivo

**Certificación en
temas de igualdad
de género**

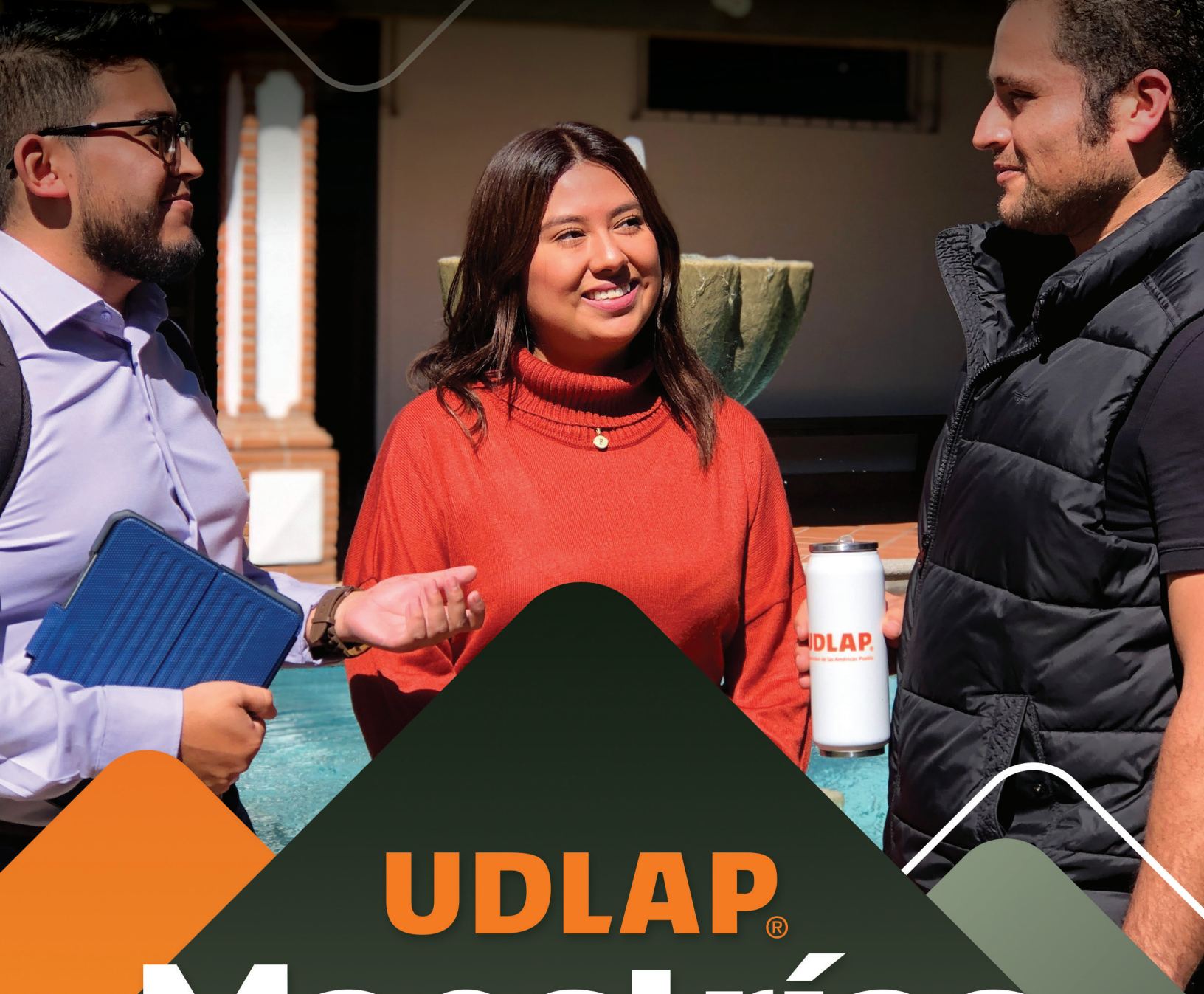
Responsabilidad
social corporativa



CONDICIONES LABORALES DE IGUALDAD DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA



UDLAP[®]
Maestrías
mixtas

SISTEMA HYBRID UDLAP

**Decide dónde cursar
cada una de tus clases**



Para mayores informes

La percepción organizacional de mujeres y niñas en derechos y oportunidades ha carecido de igualdad, éste es el asunto que nos convoca.

Se dice que la percepción pura no existe, es más, nos negamos a percibir aquello para lo cual las personas no estamos preparadas. La percepción requiere de la generación de campos conceptuales que nos permiten aprehender —con h intermedia— aquello que está afuera, darle forma, conceptualizarlo y tratarlo ya como imagen mental o como concepto; sólo entonces lo podemos pensar. Por ello, la formación de marcos teóricos, de aproximaciones a ver nuestros propios esquemas de forma diferente nos da la oportunidad de generar conceptos y, entonces, crear percepciones.

Las percepciones de igualdad no pueden darse si no conocemos la historia de las diferencias y las condiciones históricas en las que se crearon, las formas en las que las personas, las mujeres, niñas, niñas y las consideradas *otras* han sido segregadas en las relaciones, en las organizaciones, en muchos de los márgenes de la organización social. La diferencia se crea en las tramas de las historias y microhistorias de las relaciones de poder que generan privilegios que, aun hoy, parecieran permanecer ocultos ante nuestros ojos. Son precisamente esos privilegios los que se develan en esta antología, que denuncia, acompaña, problematiza, conceptualiza y pone al frente la historia de la diferencia en búsqueda de la generación de igualdad.

En cada uno de los casos que plantean nuestros autores —quienes escriben desde coordenadas disciplinares muy diversas en el globo— se verá que la igualdad se da también a través del respeto y el reconocimiento de la diferencia, de las situaciones particulares, de las luchas, de las repeticiones sesgadas, los puntos de partida, el acompañamiento y la problematización en lo que la responsabilidad social significa, en tanto se trabaje en aras de desarrollar un piso parejo para aquellas que tenemos desventajas históricas y para quienes, aun en puestos de liderazgo, portamos identidades que aparecen ajenas en escenarios organizacionales.

Este dossier es una invitación de 360 grados a pensarnos como parte del mundo, a respetar nuestras características y diferencias, nuestras identidades y formas de vida, y a generar innovaciones en la cultura organizacional hacia una vida digna, libre de violencia y en igualdad de condiciones para niñas, mujeres y aquellas otras personas que, en la diversidad y desde su libre desarrollo en la organización, serán capaces de crear innovaciones y futuros brillantes para todas las personas.

CONTENIDO

cxn

2

4.

Condiciones laborales de igualdad de género y no discriminación. Impacto económico y social

👤 Dra. Jaanay Sibaja Nava

6.

Igualdad de género: ¿una oportunidad o una amenaza?

👤 Dr. Martin Jesper Larsson

8.

La empresa multigeneracional como promotora de la equidad

👤 Dr. Roberto Carlos Quintero Vega

10.

Acciones para promover la igualdad de género en las organizaciones

👤 Dra. Isis Olimpia Gutiérrez Martínez

12.

La cultura organizacional para generar inclusión y respeto a la diversidad en la empresa aplicando la mercadotecnia social

👤 Mtro. Efraín Canaán Zurita Mézquita



DIRECCIÓN EJECUTIVA
Y EDICIÓN GENERAL
Lorena Martínez Gómez

SECRETARÍA EJECUTIVA
Mariella Sandoval Munguía
Carlos Arturo Alfaro Galán

COORDINACIÓN EDITORIAL
Rosa Quintanilla Martínez

DISEÑO EDITORIAL
Cintha Berenice Bustamante Garza

CORRECCIÓN DE ESTILO
Andrea Garza Carbajal
María Silvana Martínez Couoh

BANCO DE IMÁGENES
www.freepik.com

CXN CONEXIÓN, Año 6, núm. 16, 2024, es una publicación trimestral editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. www.udlap.mx, lorena.martinez@udlap.mx. Editora responsable: Lorena Martínez Gómez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo e ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dirección de Proyectos Especiales, Carlos Arturo Alfaro Galán. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, 72810. Fecha de la última modificación: 18 de junio de 2024.

14.

Certificación en temas de igualdad de género

👤 Mtra. Susana Palafox Mansi

2024

3

16.

Salud reproductiva y equilibrio con la vida doméstica para la igualdad de género

👤 Mtra. María del Pilar Martínez y Menchaca

18.

Brecha de género en tecnología e innovación

👤 Mtra. Priscilla Viridiana Carvajal Rodríguez

22.

Ciencia en femenino

👤 Mtra. María Fernanda Veloz Castillo

24.

Derechos humanos en las empresas: mito o realidad

👤 Mtra. Miriam Samour Nieva

26.

Liderazgo disruptivo: rompiendo el techo de cristal

👤 Dra. Claudia Domitila Sánchez López

28.

Lo disruptivo está en la práctica

👤 Mtra. Silvia Caballero Alcalá y Mtra. Iliana Hernández Valdivia

30.

La igualdad de género en el contexto de las relaciones laborales: de la legislación pública a las políticas del sector privado

👤 Mtra. Alejandra Elvira Rivero De la Garza

• Doctora en Derecho por la Universidad de Navarra.

• Coordinadora Administrativa del Instituto de la Judicatura de Nuevo León y encargada de la Coordinación Editorial del Poder Judicial de Nuevo León.

• Ha impartido clases de licenciatura, maestría y doctorado en la Universidad de las Américas Puebla, la Universidad de Monterrey, el Instituto de Posgrado en Ciencias Penales y Política Criminal de Baja California y el Instituto de la Judicatura del Estado de Nuevo León.

• Ha dictado diversas conferencias y publicado diferentes artículos en revistas especializadas de Derecho.

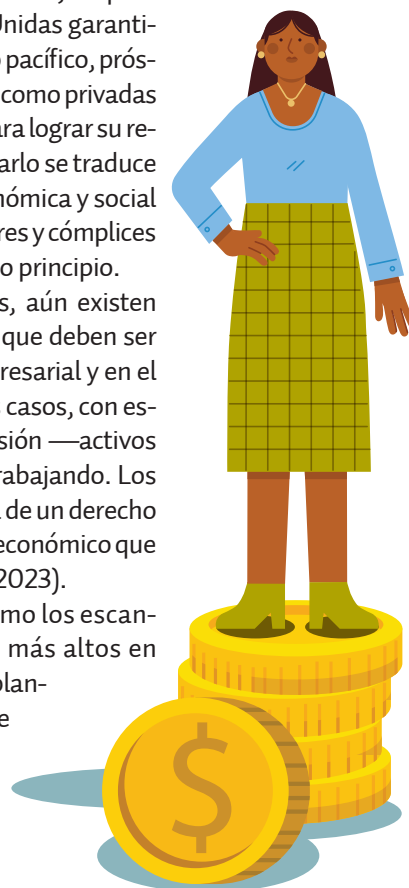
CONDICIONES LABORALES DE IGUALDAD DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN

Impacto económico y social

El principio de igualdad de género es un derecho humano fundamental y uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible —en concreto, el quinto—. Para la Organización de las Naciones Unidas garantizarlo resulta esencial para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible; tanto instituciones públicas como privadas y la sociedad misma deben comprometerse para lograr su reconocimiento, eficacia y promoción. Garantizarlo se traduce en una obligación de índole legal, moral, económica y social para todos, de lo contrario, seríamos promotores y cómplices de arbitrariedades y de la vulneración de dicho principio.

De acuerdo con las estadísticas actuales, aún existen sesgos discriminatorios en el ámbito laboral que deben ser erradicados. Si bien es cierto que a nivel empresarial y en el sector privado se cuenta, en la mayoría de los casos, con estrategias consolidadas y programas de inclusión —activos o en etapa de desarrollo—, se debe seguir trabajando. Los estudios han demostrado que no sólo se trata de un derecho fundamental, sino también de un imperativo económico que beneficia a gran escala (Rocha y Piermartini, 2023).

En algunos países primermundistas, como los escandinavos, donde se han logrado los índices más altos en igualdad de género a nivel mundial, ya se plantea hablar de «neutralidad de género», donde prácticamente no existen las desigualdades y sólo se haría referencia al concepto de discriminación cuando sea estrictamente intencional (Lamas, 1996).



En América Latina, Nicaragua es referente en igualdad de género, ocupa la séptima posición a nivel internacional. A México, por su parte, todavía le falta camino por recorrer, pues obtuvo el trigésimo tercer lugar (WEF, 2023), no obstante, ha implementado directrices y promueve esta cultura. Por ejemplo, en algunas instituciones públicas se realizan indicadores para revelar si las estrategias establecidas son eficaces; mediante un monitoreo constante se evalúa que las políticas, lineamientos u ordenamientos garanticen las condiciones laborales de igualdad y no discriminación hacia las personas y grupos vulnerables. Se mide también si el personal que labora en las organizaciones cuenta con capacitaciones respecto al trato igualitario y los derechos de las personas. Incluso, se pide indicar si existen programas dentro de las instituciones para el apoyo o asistencia que en algún momento puedan requerir los empleados contratados y, sobre todo, que se sientan seguros en el ambiente laboral.

Es compromiso, por tanto, que toda organización deba sensibilizar y capacitar a su personal activo, promover el lenguaje inclusivo y vigilar

que las políticas de recursos humanos sean *ad hoc*. Esto permitirá que instituciones tanto públicas como privadas tengan un impacto positivo y mejoren su imagen, creando un ambiente laboral respetuoso, confiable, competitivo e innovador.



Hay estudios que demuestran que la diversidad en el lugar de trabajo tiene un valor económico y social alentador. Para la OIT la no discriminación y la igualdad de oportunidades y de trato son esenciales para sus objetivos: «Lograr la justicia social y promover el trabajo decente para todos». Países como China se han sumado a ello, ya en julio de 2002, el Tribunal de Beijing resolvió en sentencia que «la sociedad moderna está haciéndose cada vez más diversa. Surgen novedades continuamente en torno a nosotros, y debemos aprender a aceptarlas gradualmente, salvo que amenacen los intereses nacionales o sociales, colectivos o de terceros».

Por ello, debemos estar a la vanguardia, impulsar cambios positivos y tangibles para tener economías y sociedades más estables, competitivas y prósperas. Resulta evidente que, en tanto no se alcance la igualdad de oportunidades y se eliminen esas brechas de género, no lograremos avanzar y ser una sociedad óptima y armónica. 🌱

REFERENCIAS

- Catalyst. (2020). Why diversity and inclusion matter. Disponible en: <https://www.catalyst.org/research/whydiversity-and-inclusion-matter/>.
- Lamas, M. (1996). La perspectiva de género. *La Tarea, Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE* 8, (enero-marzo).
- Meng, S. (7 de julio de 2020). Landmark court ruling offers hope for China's transgender employees, *Radii*. <https://radii.co/article/transgender-employee-court-ruling>
- ONU (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Rocha, N. y Piermartini, R. (2023). El comercio impulsa la igualdad de género y el desarrollo, *Finanzas y Desarrollo*, 48-51
- WEF. (2023). Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/957030/indice-de-la-brecha-de-genero-de-genero-mundial/>

- Doctor en Antropología Social, University of Manchester.
- Maestro en Antropología Social, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Licenciado en Derecho, Stockholms Universitet.
- Especialista en antropología de los negocios.
- Interés particular en la cultura organizacional; la cultura del shopping; y la cultura digital.
- En sus investigaciones, el concepto de género ha conformado un eje de análisis central.
- Profesor de tiempo completo del Departamento Académico de Antropología UDLAP.
- Desde el 2020, ha estado involucrado de diversas maneras en los esfuerzos de la Universidad por crear un ambiente incluyente para toda la comunidad UDLAP.

IGUALDAD DE GÉNERO: ¿UNA OPORTUNIDAD O UNA AMENAZA?

En *Blink: the power of thinking without thinking*, Malcolm Gladwell defiende nuestra capacidad como seres humanos de tomar buenas decisiones en muy poco tiempo, basándonos en nuestros conocimientos acumulados, sobre todo de la experiencia práctica. Esta capacidad se relaciona íntimamente con nuestra facilidad para organizar actos en patrones, lo cual nos ayuda a enfocarnos en aspectos y conexiones importantes, filtrando lo que parece ser irrelevante para una situación específica.

Esta extraordinaria capacidad de encontrar lo significativo en un momento dado nos ayuda a ahorrar mucho tiempo en la toma de decisiones, pero viene a un precio considerable: constantemente corremos el riesgo de confundir patrones útiles con estereotipos, que más bien nos impiden llegar a las conclusiones lógicas. Gladwell utiliza el ejemplo de la trombonista Abbie Conant para ilustrar este problema. A pesar de ser una excelente trombonista, tuvo dificultades para ser contratada por un estereotipo que conectaba el trombón con el sexo masculino. Cuando un jurado de una orquesta empezó a experimentar con un método donde no podían ver la identidad de la persona que tocaba el instrumento para enfocarse exclusivamente en la música, le resultó fácil percibir la extraordinaria destreza musical de Abbie Conant.

Las orquestas están lejos de ser las únicas organizaciones donde los estereotipos de género nublan la vista de quienes toman decisiones, en realidad, estamos frente a un problema de carácter global. No es por nada que la igualdad de género se ha incorporado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de la ONU, para facilitar el acceso a la educación y a trabajos dignos para las niñas y las mujeres. Según el informe *La lucha por la igualdad de género: una batalla cuesta arriba*, publicado por la OCDE en 2017, las jóvenes de los países miembros de la organización—incluyendo a México—tienden a tener más años de escolaridad que los hombres de la misma edad, pero aun así tienen una probabilidad más baja de obtener un empleo remunerado. Se prevé que esta brecha entre hombres y mujeres continúe en aumento, pues se relaciona con el manejo social de la maternidad, que implica efectos negativos para las mujeres en términos de remuneración y promoción profesional. Además, señalan que menos mujeres



inician sus propios negocios y, tanto en el sector público como en el privado, la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo es mucho menor en relación con los hombres.

Cambiar esta situación no es una tarea sencilla, la OCDE explora los motivos con mayor profundidad. Sin embargo, un aspecto destacable es precisamente el que subraya Malcolm Gladwell: los estereotipos de género se han normalizado a tal grado que los esfuerzos por generar igualdad de género fácilmente se perciben como una manera de favorecer a las mujeres. En realidad, lo que nos muestran las estadísticas son patrones claros de discriminación de género en ámbitos como la educación y la vida profesional.

En términos prácticos, trabajar en contra de esta discriminación significa un trabajo con políticas y procedimientos en las empresas y otras organizaciones, para garantizar los mismos derechos y oportunidades laborales, independientemente del género de la persona empleada. Esto incluye una igualdad salarial, asegurar la misma retribución por igual trabajo, así como una paridad de género en cuanto a oportunidades de ascenso. Desde luego, también implica un trabajo preventivo para evitar cualquier forma de

violencia en el entorno laboral que contemple abusos verbales y físicos, así como un manejo justo y eficaz en las instancias donde éstos ocurran.

En breve: lo que se desprende de informes como el de la OCDE, así como de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y otros trabajos sobre el mismo tema, es la necesidad de una incorporación de los derechos humanos a la cultura de la empresa, no sólo por una cuestión de justicia, sino también para mejorar las posibilidades de alcanzar nuestros propósitos organizacionales. **C**

REFERENCIAS

- Gladwell, M. (2005). *Blink: the power of thinking without thinking*. Nueva York: Back Bay Books.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). La lucha por la igualdad de género: una batalla cuesta arriba. Disponible en: <https://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>

© DR. ROBERTO
CARLOS
QUINTERO VEGA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• Maestro en Gestión de la Información por el Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios.

• Licenciado en Derecho por la Universidad de las Américas Puebla.

• Ha cursado estudios en el IPADE, IESDE, IMDOSOC y el ECLA de Columbia University .

• Expresidente nacional de la Unión Social de Empresarios de México.

• Vicepresidente de Coparmex Puebla.

• Emprendedor en Global Endeavor.

• Empresario, emprendedor y académico, es columnista de temas empresariales en diversos medios y conferencista en temas de emprendimiento y RSE.

La empresa multigeneracional como **PROMOTORA DE LA EQUIDAD**

En la actualidad, las empresas son elementos clave para generar una cultura de equidad e inclusión en la sociedad, son la gran trinchera para humanizar y fortalecer el tejido social.

Lorenzo Servijte, fundador de Bimbo, señala en el libro *La empresa, promotora de bienser*, que la persona que acepta un trabajo, no solamente lo hace como un suministrador de fuerza de trabajo, sino como un ser humano completo, con cuerpo y alma, con sus angustias e ilusiones, sus cualidades y flaquezas. Por ello, la empresa debe reconocer el valor cultural del trabajo, mediante el cual la persona desarrolla su personalidad.

Este compromiso de las empresas por respetar la dignidad y generar *bienser* se ve matizado por una etapa multigeneracional: por primera vez en la historia, cinco generaciones conviven dentro de las empresas:

- **Silentes, nacidos entre 1928 y 1945.**
- **Baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960.**
- **Generación X, nacidos entre 1961 y 1979.**
- **Generación Y, o *millennials*, nacidos entre 1980 y 1994.**
- **Generación Z, o *centennials*, nacidos entre 1995 y 2010.**

Factores como el incremento en la esperanza y calidad de vida de las personas, así como las estrategias de instituciones educativas de inserción laboral temprana, generan que estas cinco generaciones trabajen juntas.

La teoría generacional se popularizó en el año 1991 por William Strauss y Neil Howe, autores estadounidenses que publicaron el libro *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Dicha teoría sostiene que cada 20 y 25 años nace una nueva generación con rasgos de carácter, hábitos e identidad diferentes, los cuales se repiten en futuras generaciones.



Por ello, es clave que el líder en la empresa cuente con las competencias blandas y duras para conseguir que personas con características tan diferentes estén alineadas y centradas en un gran objetivo: lograr que la empresa sea incluyente y respetuosa de la persona. Debe asegurarse de que valores como el respeto, el trato justo y la equidad se vivan en el día a día, lograr que las visiones de una persona mayor o una persona universitaria coincidan en ello.

En el artículo «Tiempo y espacio» de 2008, Marco A. Martín señala que «el choque generacional se ha hecho más patente y conflictivo que nunca», observa que las nuevas generaciones —con mayor irreverencia y osadía que sus antecesores— surgen con un impulso descomunal, pero carecen de «la capacidad de asimilación del conocimiento necesario para llegar a ser moralmente elevadas, y [a decir del autor] a este respecto el futuro es poco halagüeño». A pesar de este tipo de afirmaciones, considero que debemos tener esperanzas en que este encuentro generacional tendrá resultados exitosos.

Las empresas deben desarrollar una inteligencia emocional colectiva intergeneracional, valores como la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia, la solidaridad y la caridad deben prevalecer para que esas diferentes visiones de cada integrante generen valor compartido. Se debe reconocer coincidencias y estar unidos en lo esencial: la inclusión en la empresa.

Los diferentes grupos generacionales en las empresas deben lograr, a través de su experiencia y juventud, generar políticas creativas y prácticas en torno a la inclusión. La creación de comités de inclusión conformados por personas de diferentes edades y géneros serán esenciales ya que la legislación, el mercado y, por supuesto, la convicción del empresario lo exigen o lo exigirán a corto plazo. Mismo derechos y oportunidades laborales deberán ser la premisa de las empresas del nuevo siglo. **C**

REFERENCIAS

- Marías, J. (1961). *El método histórico de las Generaciones*. *Revista de Occidente*, Madrid.
- Martín, H. M. (2007). *La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset, una cultura del siglo XXI*. Chile: Universidad de Concepción Chile.
- Servitje, L. (2013). *La empresa promotora del bienestar*. México: Asociación Mexicana de Promoción de Cultura Social A.C.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Nueva York: William Morrow and Company Inc

© DRA. ISIS OLIMPIA
GUTIÉRREZ
MARTÍNEZ

• Doctora en Ciencias por el Conservatoire National des Arts et Métiers.

• Maestra en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional por el Instituto Tecnológico de Mérida.

• Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), nivel 1.

• Su investigación se centra en identificar dinámicas, mecanismos y estrategias en el área de gestión de personas dentro de las organizaciones en general y, específicamente, los factores determinantes y contribuciones de las personas (compromiso organizacional, confianza y el compartir información o conocimiento) en la gestión estratégica de tecnologías de información.

• Ha publicado en revistas como *The International Journal of Human Resources Management, Industrial and Organizational Psychology, Competitiveness Review, Government Information Quarterly*, y *Transforming Government: People y Process and Policy*.

• Profesora en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas Puebla desde 2006.

ACCIONES PARA PROMOVER LA IGUALDAD

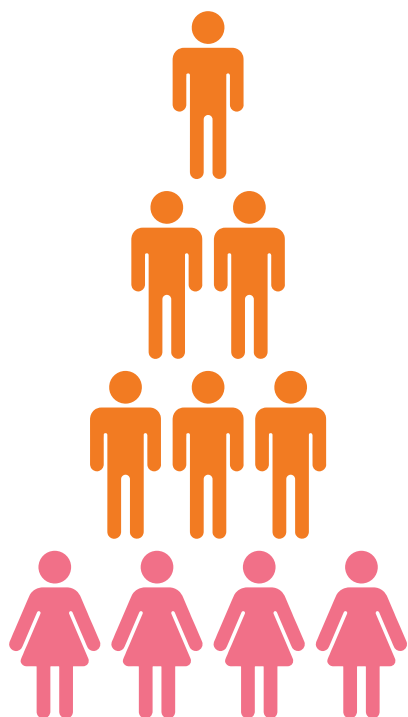
de género en las organizaciones

Lograr la igualdad de género en el ámbito laboral es una de las preocupaciones más importantes a nivel global. Estudios efectuados por el Fondo Monetario Internacional indican que en aquellos países en los cuales la brecha de género es reducida en términos de participación laboral, el crecimiento económico es mayor. Por su parte, para las economías con una brecha de género extensa, cerrarla permitiría el incremento del producto interno bruto hasta en un 35 % y, de este porcentaje, entre 7 y 8 puntos porcentuales corresponderían a aumentos de productividad gracias a la diversidad de género.

En México, alcanzar la igualdad de género en el contexto empresarial es aún una tarea pendiente. Si bien desde inicios del siglo XXI se ha favorecido la igualdad de género a través del fortalecimiento del marco legal y la creación de instituciones gubernamentales, lamentablemente seguimos lejos de alcanzar la paridad. Según datos del INEGI, en el tercer trimestre de 2023, la fuerza laboral ocupada estuvo integrada en un 40.6 % por mujeres y un 59.4 % por hombres.

Aunque el marco legislativo prohíbe la discriminación laboral en México, en muchas organizaciones se pueden observar prácticas que impiden lograr la igualdad de género. Por ejemplo, estudios muestran que el 38 % de las ofertas de empleo incluyen criterios de discriminación relacionados con el género y que, en términos salariales, dependiendo del nivel jerárquico, las mujeres ganan entre un 15 % y un 45 % menos que los hombres.

Asimismo, en los contextos organizacionales las mujeres enfrentan diferentes obstáculos. En primer lugar, se ha observado que la existencia de una cultura organizacional masculina provoca que las mujeres sean excluidas o devaluadas por comportarse de una



manera diferente a lo que dictan las prescripciones sociales tradicionales. Por otro lado, las mujeres se ven constantemente afectadas por prejuicios de género inherentes a la contratación, al ascenso jerárquico y a la conservación de colaboradores. Además, se enfrentan a la atribución mayoritaria de los puestos directivos a los hombres; en México, las mujeres ocupan el 8.7 % de los puestos de consejos de administración, el 16 % tiene un puesto directivo en grandes empresas y un 37 % cuenta con un cargo directivo en medianas empresas. Finalmente, las mujeres se enfrentan también a la carencia de políticas y programas de inclusión y diversidad; sólo 0.000015 % de las organizaciones han adoptado la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Esta norma permite favorecer la igualdad de trato y oportunidades en los contextos laborales, al incorporar la perspectiva de género y la no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, ascensos jerárquicos, capacitación y compensación salarial.

Las empresas tienen entonces un rol decisivo para eliminar los obstáculos antes mencionados y promover la igualdad de género. Sus líderes deben transformar la cultura organizacional para poder garantizar los mismos derechos y oportunidades a todos sus colaboradores. Algunas acciones que pueden permitir esto en términos de gestión de talento están relacionadas con atraer, desarrollar y retener el talento femenino, generando igualdad de oportunidades en los procesos de contratación, y favoreciendo la promoción y con-

servación de colaboradores de manera neutral, independientemente de su género. También es importante proporcionar orientación y capacitación efectivas a través de asesorías con mentores para favorecer la paridad en los puestos directivos, aumentar la conciencia sobre los beneficios de la diversidad y fomentar las habilidades de trato sobre la diversidad. Por último, las organizaciones deben facultar a sus colaboradores para que se impugnen conductas y acciones discriminatorias por cuestiones de género. **C**

REFERENCIAS

- Gobierno de México. (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015.DGN.pdf
- Gutiérrez-Martínez I., Olivas-Lujan, M. R. (2019). Managing Workplace Inequality in Mexico: An Analysis of Gender, Age, and (Dis)Ability Status. En eds. A. Georgiadou; M.A. Gonzalez-Perez y M.R. Olivas-Lujan, *Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations: Advanced Series in Management*. Yorkshire del Oeste: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000022010>.
- Gutiérrez-Martínez I., Olivas-Lujan, M. R. (2022). Equality and Nondiscrimination Employment Legislation in Mexico: Evolution and Effectiveness by Gender and Age. *Research Handbook on New Frontiers of Equality and Diversity at Work: International Perspectives*, eds. A. Klarsfeld, L. Knappert, A. Kornau, E. Ng, y F. Ngunjiri. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800888302>
- Lagarde, C. (8 de marzo de 2019). Un imperativo mundial. *IMF*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2019/03/08/blog-a-global-imperative>
- Secretaría de Economía. (2023). Data México. Disponible en: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20de,mensual%20de%20%245.71k%20MX.>

© MTRO. EFRAÍN
CANAÁN ZURITA
MÉZQUITA

- Maestro en Estudios Empresariales por la Universidad de Guanajuato.
- Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctorando en Estudios Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Cuenta con experiencia en el sector farmacéutico, bancario y gubernamental.
- Ha proporcionado servicios de consultoría a empresas del sector restauranero, agroindustrial, educativo y de alimentos.
- Cuenta con publicaciones de artículos en revistas científicas indexadas en Brasil, Costa Rica, Cuba, Ecuador y México; un capítulo de libro sobre un estudio de satisfacción de servicios turísticos para Costa Rica, y es coautor del libro *El mix de la mercadotecnia de servicios. Bases para analizar el turismo religioso de sitios marianos del bajo de México*.

La cultura organizacional para generar inclusión y respeto a la diversidad en la empresa aplicando la

MERCADOTECNIA SOCIAL

Una organización puede desarrollar estrategias y acciones para fomentar una cultura enfocada en la inclusión y la diversidad. Pensar en esta modificación de ideas y de comportamiento desde la mercadotecnia social puede ser beneficioso para las empresas interesadas en fomentar su responsabilidad social corporativa. La mercadotecnia social de ideas apoya a la generación de planes que permitan a la empresa orientarse a cumplir objetivos de desarrollo sostenible (Góngora, 2014; Kotler y Keller, 2016).

Considerar la naturaleza del negocio, sus valores, propósitos y metas comerciales constituye el primer paso para alinear el ser de la organización con las políticas de contratación, desarrollo y formación humana. Establecer proyectos que apoyen a grupos vulnerables con perspectiva de género, aunque no sea parte de la mercadotecnia social de ideas —pues resulta más afín a la mercadotecnia con causa social—, sí ayuda a que el personal tangible lo que está haciendo la empresa para fomentar inclusión y diversidad.

El desarrollo de acciones para la igualdad de género, a través de una contratación equitativa donde premie la experiencia previa y el conocimiento profesional y académico de la persona, puede favorecer el desarrollo de la cultura organizacional. Promover políticas, normativas, reglas de operación y demás, alineadas a leyes internacionales que marcan organismos como la Organización para las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Amnistía Internacional, entre otros, es otra forma de impulsar la cultura organizacional en la empresa.

Una manera adicional de desarrollar una cultura de inclusión y diversidad es fomentar campañas internas de mercadotecnia social que promuevan el respeto entre colaboradores, la tolerancia cero a la violencia psicológica, sexual y emocional entre pares y superiores. Es importante crear estrategias de formación y desarrollo del capital humano para dar oportunidad a cualquier integrante de la organización para crecer. Contar con un comité que promueva estas campañas y atienda las quejas recibidas es de suma importancia y podría resultar de gran ayuda.

Si el personal reconoce de forma tangible que la empresa promueve acciones, planes, estrategias y programas que favorecen



la inclusión y la diversidad, esto permeará en el comportamiento y en las ideas de los trabajadores. Es recomendable que este proceso se dé orgánicamente, mostrando el beneficio social y moral de contar con empleados capacitados sin hacer hincapié en condiciones inherentes al ser humano como su color de piel, género, preferencia sexual, etnia, lugar de origen o residencia, capacidad funcional, por mencionar algunas.

Debemos dejar atrás creencias anticuadas, pensar que alguien sin hijos no será responsable dentro de una empresa porque no tiene el compromiso de mantener a una familia o creer que personas con alguna diversidad funcional no son valiosas para una organización son pensamientos tan obsoletos como absurdos. Como también lo es asumir que la imagen de una organización se da por el aspecto físico de quienes la conforman.

Este tipo de ejemplos, aunque puedan parecer burdos, existen aún en el ideario colectivo de muchas organizaciones. De ahí la importancia de fomentar una cultura donde prime la inclusión y el respeto a la diversidad. Cuando las empresas comprendan lo relevante que es contar con personal productivo, comprometido con su filosofía, con valores alineados empleado-organización, y enfoquen sus esfuerzos en desarrollar el capital humano que tienen, las cosas podrían cambiar. **G**

Si el personal reconoce de forma tangible que la empresa promueve acciones, planes, estrategias y programas que favorecen la inclusión y la diversidad, esto permeará en el comportamiento y en las ideas de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Góngora, L. (2014). Mercadotecnia social: una herramienta necesaria para la promoción de salud. *MEDISAN*, 18(5), 691-702. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192014000500012&lng=es&t-lng=es
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

© MTRA. SUSANA
PALAFOX MANSI

- Maestra en Manejo y Resolución de Conflictos por la Universidad de San Diego.
- Licenciada en Psicología Organizacional y licenciada en Derecho por la Universidad de las Américas Puebla.
- Actualmente es profesora del Departamento de Derecho en la UDLAP.

CERTIFICACIÓN EN TEMAS DE IGUALDAD DE GÉNERO



Enfrentarse a la búsqueda de empleo es una aventura que involucra considerar y ponderar muchos factores: el salario, las prestaciones, el horario, la ubicación y las oportunidades de crecimiento profesional. En México, teniendo en cuenta las desigualdades de género, las nuevas generaciones comienzan a incorporar otro elemento en su lista de prioridades: encontrar un lugar de trabajo que garantice un ambiente inclusivo, donde exista igualdad y no se permita la discriminación de género.

¿Qué indicadores oficiales existen para saber que una empresa u organización implementa políticas favorables en materia de género? En 2015 se publicó la NMX-R-025-SCFI-2015, una norma mexicana creada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Instituto Nacional de las Mujeres y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Esta norma desarrolla una serie de lineamientos y criterios que, al ser cumplidos, permiten a las empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, obtener una certificación que avala que existe igualdad laboral y no discriminación dentro de sus centros de trabajo. Para obtener dicha certificación, las empresas y organizaciones deben proporcionar evidencia a un organismo facultado por la Entidad Mexicana de Acreditación de que cumplen con ciertos requisitos tales como:

● **Contar con una política de igualdad laboral y no discriminación.**

● **Contar con un grupo, comisión o comité encargado de la vigilancia, desarrollo e implementación de prácticas de igualdad laboral y no discriminación en el centro de trabajo.**

● **Contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades.**

● **Medir el clima laboral y no discriminación en el centro de trabajo.**

También considera otros aspectos relevantes para otorgar un nivel superior de la certificación que incluyen:

● **Utilizar lenguaje incluyente, no sexista y accesible.**

● **Contar con un proceso de ascenso y permanencia con igualdad de oportunidades.**

● **Realizar acciones para la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal con igualdad de oportunidades.**

Aunque la norma y la certificación existen desde hace casi diez años, al 10 de enero de 2024 únicamente

te 614 empresas y organizaciones han certificado un total de 5,901 centros de trabajo en México; un número diminuto si consideramos que en noviembre de 2023 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía dio a conocer que en nuestro país existen más de 5,500,000 establecimientos que realizan actividades de comercio y servicios. Lo anterior significa que sólo un 0.0012 % de los centros de trabajo a nivel nacional cuentan con esta certificación.

De estas estadísticas surgen complejas preguntas: ¿realmente es un tema prioritario para las empresas asegurarse de que exista equidad de género y cero discriminación en su lugar de trabajo? ¿Las empresas tienen conocimiento de la existencia de esta norma y certificación? ¿Es la falta de recursos, de capacidad, o de interés lo que evita que una empresa se certifique? ¿Qué incentivos o formas de difusión se podrían utilizar para que esta opción sea considerada por más empresas?

De cualquier manera, las empresas deberían tomar esta certificación como una oportunidad para generar cambios significativos para sus colaboradores, evolucionar en sus políticas en temas de género y destacarse de su competencia. Puedes consultar las empresas certificadas en: <https://www.gob.mx/normalaboral/articulos/padron-nacional-de-centros-de-trabajo-certificado> **C**

REFERENCIAS

- Gobierno de México. (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015.DGN.pdf
- Gobierno de México. (2024). Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados. Disponible en: <https://www.gob.mx/normalaboral/articulos/padron-nacional-de-centros-de-trabajo-certificado>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo 11/2023. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/denue/denue2023_11.pdf

© MTRA. MARÍA DEL
PILAR MARTÍNEZ Y
MENCHACA

- Doctoranda en Ciencias del Lenguaje en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Maestra en Ciencias del Lenguaje por la BUAP.
- Desde 2015 es profesora de tiempo parcial en el Programa de Primera Lengua, adscrito al Departamento de Letras y Humanidades de la Universidad de las Américas Puebla.

SALUD REPRODUCTIVA

y equilibrio con la vida doméstica para la igualdad de género

Las mujeres aportan de manera significativa a las organizaciones donde participan. Además de su fuerza de trabajo, se distinguen por cualidades como puntualidad, sentido de responsabilidad, atención al detalle y alto enfoque en las tareas que tengan asignadas. Tienen deseos de avanzar hacia niveles más altos dentro de sus organizaciones, sin que ello suponga poner en riesgo su vida familiar y bienestar. Por otro lado, complementan su jornada laboral con trabajo no remunerado, en muchos casos tienen bajo su cuidado a menores y padres de edad avanzada, y se ocupan de la limpieza y la preparación de alimentos. Se estima que las mujeres realizan 16,000 millones de horas de trabajo de cuidados sin remuneración cada día. La Organización Internacional del Trabajo señala que, de ser valoradas, las labores de cuidado representarían la décima parte de la producción económica mundial.



En el escenario actual, las políticas de paridad salarial, así como las posibilidades de que las mujeres alcancen puestos directivos, serían más efectivas si estuviesen acompañadas del cuidado a la salud de las mujeres como derecho fundamental, así como a su bienestar cotidiano. Por consiguiente, las iniciativas de igualdad propuestas desde un liderazgo innovador deberían partir de dos aspectos fundamentales: la creación de puestos de trabajo flexibles con la vida doméstica y la atención a las necesidades de salud sexual y reproductiva.

Por una parte, la meta 5.4 del Objetivo de Desarrollo Sostenible que postula la Organización de las Naciones Unidas se orienta hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, por lo que busca «reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia» (ONU, s. f.). Respecto a las políticas laborales, el establecimiento del teletrabajo a partir de la pandemia abrió la puerta hacia una posible compaginación de la vida doméstica con el trabajo, siempre y cuando las organizaciones no establezcan jornadas excesivas y se acuerde una repartición equitativa de la carga de cuidados con los miembros de la familia.

Por otra parte, la meta 5.6 tiene como fin «asegurar el acceso a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos» (ONU, s. f.). La vida reproductiva de la mujer no se reduce al embarazo, el posparto y la lactancia —eventos clave para los cuales ya existen políticas conocidas—, también se debe tener presente que la mitad de la población femenina sufre dismenorrea; es decir, dolor incapacitante durante los periodos menstruales. Dicha condición se agrava cuando existe, además, un diagnóstico de endometriosis, condición crónica que se presenta aproximadamente en 7 millones de mexicanas.

En febrero de 2023 se propusieron reformas a la Ley Federal del Trabajo y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado para otorgar dos días al mes con goce de sueldo a las mujeres y personas menstruantes que padezcan dismenorrea. Esta iniciativa nacional incluye un día al año para que las trabajadoras acudan a realizarse estudios de detección oportuna de cáncer de mama y virus del papiloma humano (VPH). De acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, en 2022 se presentaron 23,790 casos nuevos de cáncer de mama en la población mayor de 20 años. Con las políticas antes mencionadas, se intenta replicar la legislación

en apoyo a la salud sexual y reproductiva ya existente en países como España, China, Japón, Indonesia, Corea del Sur y Taiwán. No obstante, la condición es que las mujeres presenten una valoración médica que certifique la necesidad de este apoyo.

En suma, serán destacadas aquellas organizaciones que hagan efectivas las políticas de salud reproductiva para las mujeres y flexibilicen la carga laboral. Si una mujer tiene garantizado el derecho a la salud reproductiva, como pilar de su bienestar general, y al mismo tiempo alcanza el mayor equilibrio posible en su vida doméstica, se encontrará en condiciones óptimas para desplegar sus mejores cualidades en el universo laboral. **C**



La vida reproductiva de la mujer no se reduce al embarazo, el posparto y la lactancia —eventos clave para los cuales ya existen políticas conocidas—, también se debe tener presente que la mitad de la población femenina sufre dismenorrea; es decir, dolor incapacitante durante los periodos menstruales.

REFERENCIAS

- ONU. (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

© MTRA.
PRISCILLA
VIRIDIANA
CARVAJAL
RODRÍGUEZ

• Doctorante reconocida por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología, con participaciones recientes en L'École Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Poitiers.

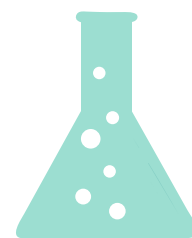
• Maestra en Marketing y Negocios Internacionales por la Universidad de las Américas Puebla y por L'Institut des Hautes Études Economiques et Commerciales.

• Egresada de la Licenciatura en Tecnologías de Información y Negocios UDLAP, donde fue reconocida como «Orgullo UDLAP» por su destacada trayectoria.

• Actualmente ejerce como investigadora y conferencista internacional, docente, manager, CEO, CIO y consultora en proyectos de tecnología, mercadotecnia y negocios.

• Cuenta con participaciones en distintos países tales como: Alemania, Francia, España, Inida, Eslovaquia, E.U.A., Malasia, Colombia sin dejar de lado a México en temas de gestión y automatización de recursos intangibles, configuración y administración de sistemas operativos Windows, así como calidad y gestión de cambios organizacionales dentro del área de TI.

BRECHA DE GÉNERO EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

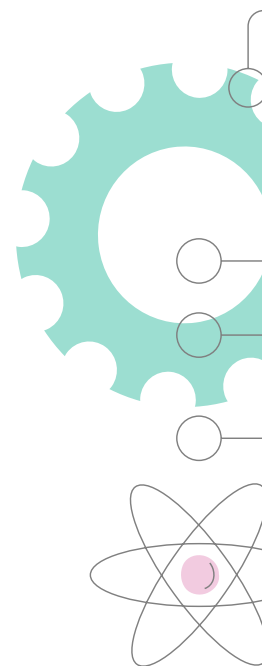


En el diccionario de la Real Academia Española la palabra «tecnología» se define como el «conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico», también como el «conjunto de instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto». Por su parte, la innovación es la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado».

Ambos van de la mano en un mundo tan globalizado, que se encuentra en constante cambio, cuyos ejes principales son la eficiencia y la eficacia, donde se busca constantemente romper paradigmas y producir renovaciones radicales que tengan un impacto redituable, por ejemplo, en la operación organizacional. De ahí que autores como Escorsa y Valls, (2021) mencionen que estas áreas cobran importancia en la competitividad empresarial, como la gestión, la dirección de la tecnología y la innovación en la empresa.

De acuerdo con Statista, (2024) la distribución porcentual de la población económicamente activa en México en el tercer trimestre de 2023 se compone de un 40.6 % de mujeres y un 59.4 % de hombres. Lo que sugiere que el campo económicamente activo sigue dominado por el género masculino. Si bien ha habido avances significativos en la equidad de género a nivel laboral, aún resta analizar un sinnúmero de variables en el mundo empresarial para poder observar específicamente el campo de la innovación y la tecnología.

Éste es un tema relevante, ya que autores como Veiga, (2001) citan a Schumpeter como el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico, es decir, como fundamento del desarrollo. Desde una perspectiva personal como tecnóloga en el campo empresarial, añadiría que también es un motor de mejora en esos cambios, ya que tanto la innovación como la tecnología muchas veces convergen en los mismos objetivos. Uno de ellos es aumentar los recursos financieros de la empresa, donde, por un lado, la tecnología puede usarse para administrar la in-



**40.6 %
MUJERES**



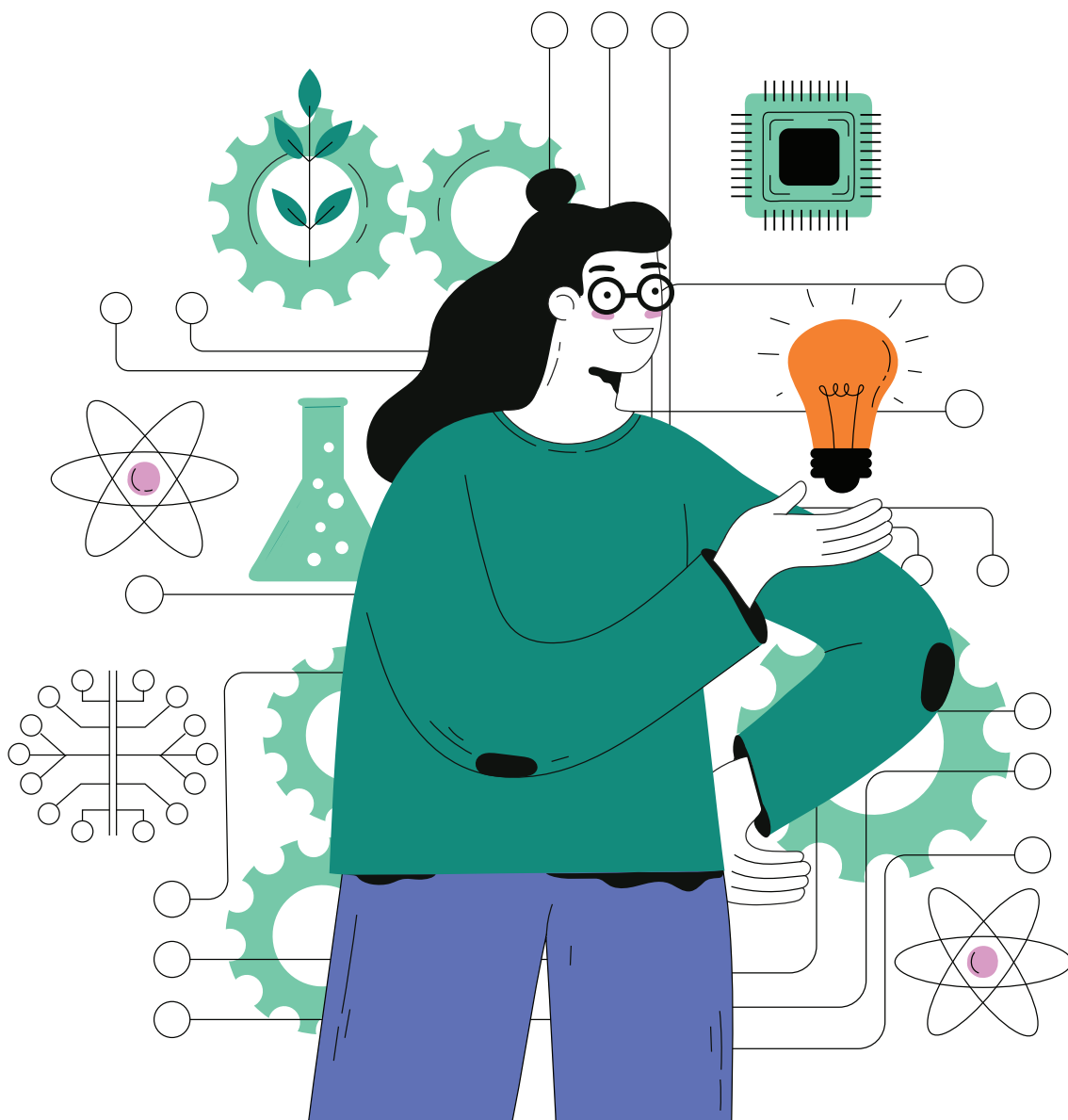
2024

19

**59.4 %
HOMBRES**

**Distribución porcentual de la
población económicamente activa
en México en el tercer trimestre
de 2023, por género**

Fuente: elaboración propia, basada en las estadísticas de Statista, (2024).



formación, mientras que, por el otro, en la innovación se van analizando patrones de datos en donde surgen nuevos modelos de administración de información (en este caso financieros).

Esto puede aplicarse en diversas áreas empresariales, una de ellas es la de recursos humanos, para analizar si el género está siendo un factor de desigualdad o no. No basta con hacer un análisis puramente estadístico numerológico, es necesario incluir otros factores como oportunidades laborales basadas en aptitudes, experiencia y conocimientos, por mencionar algunos. Aquí surge una gran área de oportunidad en la investigación.

Finalmente, autores como Azcurra y Rial, (2023) han referido que «las mujeres ocupan en menor pro-

porción los espacios de trabajo científico y tecnológico que involucran mayor jerarquía, aun cuando poseen antecedentes científico-académicos». Personalmente, puedo confirmar que en mi campo laboral he visto más colegas masculinos, pero no considero que se me hayan cerrado puertas por ser mujer, por el contrario, he observado que tengo oportunidades en lugares de mayor jerarquía que dependen estrictamente en mis certificaciones profesionales. Cabe mencionar que, a lo largo de mi trayectoria profesional, me he encontrado con varias colegas que han ocupado cargos importantes siendo madres.

Aún cuando me consta que muchas de las empresas han mostrado apoyos a madres añadiendo guarderías o departamentos de lactancia materna, algunas otras

SI BIEN HA HABIDO AVANCES SIGNIFICATIVOS EN LA EQUIDAD DE GÉNERO A NIVEL LABORAL, AÚN RESTA ANALIZAR UN SINFÍN DE VARIABLES EN EL MUNDO EMPRESARIAL PARA PODER OBSERVAR ESPECÍFICAMENTE EL CAMPO DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA.

han hecho más accesible la posibilidad de trabajar en casa por objetivos y otras —quizá las menos— han permitido llevar a los hijos al trabajo, aunque este último sigue siendo un tema controversial.

Ortiz, (2023) estudiante de secundaria, en su artículo de 2023 «El trabajo de las mujeres en la cien-

cia y la tecnología a lo largo de la historia» hace énfasis en la importancia de considerar variables como el contexto empresarial, social y cultural, así mismo, considera que se requieren muestras exactas para analizar y mantener una postura ajena a perspectivas personales. La joven autora nota las ideas a las que las mujeres son sometidas desde temprana edad, «escuchamos comentarios como “¡tu trabajo es el quehacer de la casa!”, “¡¿para cuándo los hijos?!”, “¡el hombre es el que manda!”, “¡sólo los hombres tienen derecho a estudiar y a las mujeres les toca la cocina!”». Aún hay mucho por hacer; la brecha de género debe continuar abordándose desde sus diversas aristas, personalmente, considero que los abordajes desde el área de la biología, la cultura y el contexto personal enfrentarán las mayores dificultades para encontrar un equilibrio. **C**

REFERENCIAS

- Azcurra, K. y Rial, M. (2023). La participación de mujeres en ciencia y tecnología: El caso del INTA y CNEA desde una revisión bibliográfica. *Technoscientific labour and gender equity in Argentina: comparing barriers and opportunities for women in the public and private sectors*. International Development Research Centre (IDRC).
- Escorsa C., P. y Valls P., J. (2021). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- Ortiz L., M. (2023). *El trabajo de las mujeres en la ciencia y la tecnología a lo largo de la historia*. Foro de Estudios sobre Guerrero. Guerrero: COCYTIEG. 5-6
- Real Academia Española (2023). *Diccionario de la Lengua Española*, Edición del tricentenario. Disponible en: <https://dle.rae.es/>
- Statista. (2024). Población económicamente activa por género en México T3 de 2023. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1296242/mexico-poblacion-economicamente-activa-por-genero/>
- Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 4(1), 3

© MTRA. MARÍA
FERNANDA VELOZ
CASTILLO

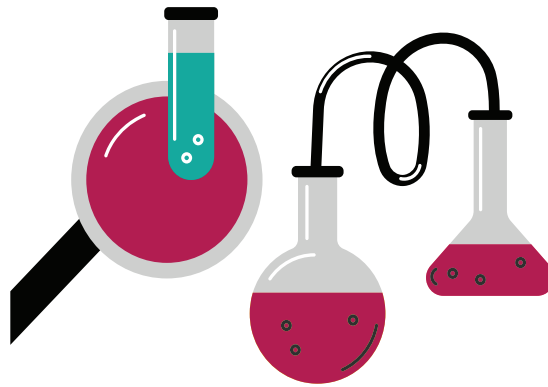
• Doctoranda en Ciencias Biológicas en la Universidad de Ciencia y Tecnología del Rey Abdallah y en Neurociencias en la Universidad de Turín.

• Su investigación se enfoca en el estudio del metabolismo energético del cerebro en procesos de aprendizaje y memoria a largo plazo.

• Egresada de las licenciaturas en Química y Nanotecnología e Ingeniería Molecular por la Universidad de las Américas Puebla. Con tesis de pregrado en el desarrollo, caracterización y aplicación biológica de nanopartículas para el transporte de fármacos al cerebro en un modelo de enfermedad Parkinson.

• Comprometida con la visibilización y promoción de mujeres en la ciencia. Desarrolló el proyecto Wiki-Científicas Mexicanas en colaboración con Wikimedia México. Busca crear y mejorar el contenido biográfico de las mujeres en la ciencia en Wikipedia.

CIENCIA EN FEMENINO



Cuando escuchamos que las mujeres dedicadas a la ciencia y la tecnología han sido invisibilizadas a lo largo de la historia vienen a nuestra mente personalidades como Rosalind Franklin, Mileva Maric o Katherine Johnson, lo que nos hace creer que la invisibilización hacia las científicas es cosa de antaño. Pero si nos detenemos un momento a pensar en esto, nos daremos cuenta de que fue hace menos de diez años que la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió establecer un día anual para reconocer el rol crítico que juegan las niñas y las mujeres en la ciencia y tecnología. Pareciera como si las mujeres no fueran tan relevantes como los hombres en la ciencia hasta hace 10 años.

Aunque aún existen grandes áreas de oportunidad, la realidad es favorable. En años recientes la brecha de género se ha acortado en muchos países y áreas del conocimiento. De acuerdo con el informe sobre la ciencia de la UNESCO en 2021, las mujeres representan uno de cada tres investigadores científicos, habiendo un 44 % de mujeres graduadas con doctorado. Además, se ha logrado paridad en las áreas de ciencias de la vida en varios países; sin embargo, representan sólo el 28 % en las áreas de física, matemáticas, e ingeniería.

En México la situación no es tan distinta. Un artículo publicado en 2015 analizó la participación de las investigadoras en el país utilizando datos del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) y concluyó que el 37 % pertenecían al nivel candidato y su participación disminuía hasta el 16 % en el nivel emérito (el más alto). Por otra parte, datos recientes evidencian una reducción en esta brecha de género; en 2023 las científicas pertenecientes al SNI ocupaban el nivel candidato en un 45.5 %, y en un 22 % el nivel emérito. Además, similar a los índices globales, se observa una aproximación a la paridad en las áreas de biología y química, así como las humanidades.



Si bien estos datos son alentadores y nos hablan de más mujeres haciendo ciencia, también confirman lo reportado en previas ocasiones sobre la imposibilidad de que las mujeres accedan a altos puestos de investigación o empresariales. Incrementar el número de científicas en México y en el mundo es tanto una cuestión de justicia social, como una estrategia para aprovechar todas las fuentes de conocimiento y talento para la resolución de los desafíos actuales. Para ello es necesario implementar medidas de retención de talento, eliminar los estereotipos de género y transformar las relaciones a nivel educativo y laboral, así como poner en marcha leyes que eviten la invisibilidad de su labor. Esto permitiría a las científicas tener sueldos competitivos, mejor acceso a financiamiento para sus investigaciones y mayor reconocimiento a su trayectoria.

Pero, ¿cómo identificar a las mexicanas en la ciencia y tecnología? Una de las herramientas clave es la utilización de plataformas de amplio alcance. Para esto, Wikimedia México cuenta con un proyecto llamado Wiki-Científicas Mexicanas el cual tiene como objetivo aumentar el contenido biográfico de científicas mexicanas en la Wikipedia en español. Por medio de la creación, traducción y edición de biografías buscan recuperar el rol histórico de las mujeres en la ciencia e incorporar una perspectiva de género a sus perfiles. Gracias al esfuerzo conjunto de muchas mujeres, se ha logrado aumentar la cantidad y calidad de biografías de científicas mexicanas en Wikipedia. Desde la creación del proyecto a finales de 2020 se han creado y editado más de 200 biografías que suman en conjunto más de 50,000 lecturas.

No sólo se trata de más y mejor contenido, sino del impacto que éste tiene en quienes leen las biografías. Demostrar que las mexicanas también hacemos ciencia de calidad, ganamos premios, publicamos en revistas de alto impacto, formamos redes de apoyo, y trabajamos cada día en aras de un México con mejores oportunidades para las nuevas generaciones de científicas. **C**

REFERENCIAS

- Bello, A., Blowers, T., Schneegans, S. y T. Straza. (2021). To be smart, the digital revolution will need to be inclusive. En Schneegans, S.; Straza, T. and J. Lewis (eds.), *UNESCO Science Report: the Race Against Time for Smarter Development*. Paris: UNESCO Publishing.
- Cárdenas T., M. (2015). La Participación de las Mujeres Investigadoras en México. *Investigación Administrativa*, 44(116), 64-80
- Padrón de Beneficiarios. (2023). Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías. Recuperado el 11 de febrero de 2024 de: <https://conahcyt.mx/sistema-nacional-de-investigadores/padron-de-beneficiarios/>

• Maestra en Psicología Clínica por la Universidad de Barcelona.

• Licenciada en Psicología por la Universidad de las Américas Puebla.

• Colaboradora de instituciones hospitalarias en Puebla.

• Profesora de tiempo parcial en el Departamento de Psicología de la UDLAP.

• Psicoterapeuta en el tratamiento de pacientes con ansiedad, depresión, codependencia y adicciones.

DERECHOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS: MITO O REALIDAD

El trabajo tiene un efecto muy importante sobre la calidad de vida de las personas. Generalmente dicho efecto es positivo, sin embargo, cuando es negativo, existen temas importantes a tratar. Dentro de las características que se pueden identificar como parte de la responsabilidad social corporativa encontramos el compromiso con la comunidad, el cuidado al medioambiente, la transparencia, la ética y el respeto por los derechos humanos.

En lo que respecta a este último, resulta interesante indagar al respecto. Poder integrar una cultura de derechos humanos en las empresas debe representar una preocupación global. Se trata de dignificar el trabajo de cada una de las personas con las que tenemos oportunidad de colaborar. Como mujer y profesionalista puedo decir que éste es un tema que se observa constantemente y que siempre está presente en nuestra sociedad. Algo que puede afectar fuertemente el respeto a los derechos humanos dentro del ámbito laboral son los valores y esquemas de pensamiento que tienen las figuras de autoridad en las instituciones.

Establecer una cultura objetiva y real de derechos humanos en las empresas debe ir de la mano de personas dispuestas a romper paradigmas sociales disfuncionales. El liderazgo disruptivo puede permitir abrir espacios de diálogo y debate en donde se tenga la seguridad desde la confidencialidad para poder abordar temas delicados dentro de las empresas. Esto se puede lograr por medio de formación y sensibilización en todas las áreas de la institución.

Dentro del ámbito laboral se busca expresar un compromiso ante el respeto a los derechos humanos, comenzando por liderar con el ejemplo ya que, en ocasiones, la voluntad de las empresas en materia de derechos humanos no siempre es garantía de que sus procesos internos abonen en la construcción de igualdad.

Fomentar una libertad real de pensamiento, de expresión y de opinión, donde las personas no teman repercusiones negativas en sus puestos de trabajo, es de suma importancia. En muchos casos, lo que permite que los malos manejos se mantengan es que las personas no confían en la autoridad o tienen miedo de experimentar alguna consecuencia negativa en su vida laboral.

No debe existir ningún espacio dentro de las empresas donde se permita una dinámica interna de desigualdad o discriminación, se debe de trabajar desde los puestos directivos más altos para poder tener una base realmente estructurada en donde exista tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral.

Es importante contar con una ética empresarial real para proteger los derechos humanos, evitar abusos de poder y mantener un manejo transparente y correcto de los casos. Demostrar la puesta en práctica del compromiso que se establece en darle importancia a los derechos de los trabajadores. **C**

Fomentar una libertad real de pensamiento, de expresión y de opinión, donde las personas no teman repercusiones negativas en sus puestos de trabajo, es de suma importancia.

2024

25



© DRA. CLAUDIA
DOMITILA
SÁNCHEZ LÓPEZ

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Doctora en Psicología Social por la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.
- Maestra en Ciencias en Salud de los Trabajadores por la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco.
- Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Es profesora de licenciatura en temas relacionados con la psicología y psicología organizacional. Las líneas de investigación que sigue se centran en las académicas universitarias y su curso de vida; la violencia contra las mujeres; las generaciones, y el trabajo y su relación con los problemas psicosociales y de salud de las y los trabajadores.
- Ha presentado los resultados de sus investigaciones en diversos congresos nacionales e internacionales, en artículos de revistas especializadas y en capítulos de libro.

LIDERAZGO DISRUPTIVO: ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL



El desarrollo laboral de las mujeres carece de una opinión objetiva. Las mujeres son estereotipadas, sobre todo si ocupan un puesto de liderazgo. Son fuertemente criticadas si cometen errores, se subestima el esfuerzo que hacen para alcanzar los niveles altos en una organización y se minimiza el éxito de guiar a un grupo de personas en la conquista de metas. Se invisibiliza que se enfrentan a violencias de género de tipo psicológico, laboral, sexual, simbólico, entre otras, y que éstas tienen consecuencias que repercuten en sus vidas. A pesar de ello, la tenacidad de las mujeres para demostrar sus significativas contribuciones al ámbito laboral no se ve limitada por las creencias socioculturales que sugieren que sólo los hombres pueden obtener mejores resultados en el sector productivo.

Recordemos que la incorporación de la mujer al trabajo remunerado ha tenido mayores restricciones en comparación con los varones para acceder a un puesto, obtener ascensos y, con ello, obtener poder, reconocimiento y otros beneficios. Esta desigualdad tiene su origen en la división sexual del mundo y del trabajo que categoriza lo masculino y lo femenino con rasgos distintivos y excluyentes, así como en los roles esperados en espacios separados, como lo público y lo privado (Blazquez, 2012).


La masculinidad se asocia a la virilidad, a la razón, el emprendimiento y la competencia (Flores, 2012), características que encajan muy bien en las organizaciones donde se requieren personas decididas y que conduzcan al éxito (Zepeda, 2019). Conferir a los varones el poder y la capacidad resolutoria también implica crear una brecha significativa en el ámbito público-laboral en comparación con las mujeres, especialmente al abordar el concepto de liderazgo. Éste se fundamenta en las conductas o roles que desempeña un líder, así como en los estereotipos o características que lo definen.

Un líder guía, inspira, motiva a los equipos y gestiona a las personas manteniendo la cohesión. Para lograr lo anterior, se posiciona como una autoridad carismática, empática y confiable, con una actitud negociadora y comprometida con sus colaboradores, y se mantiene abierto a recibir propuestas (Zepeda, 2019). Todos ellos son objetivos que también alcanzan las mujeres, sin embargo, contrario al dinamismo que identifica al líder, la femineidad se vincula con la delicadeza, la intuición, con el papel de madre-esposa-ama de casa y el de ser un pilar emocional (Flores, 2012). De modo que las mujeres líderes que superan los estereotipos de género y tienen éxito, suelen enfrentar críticas y dudas sobre sus esfuerzos y logros.

Una metáfora que describe las dificultades enfrentadas por las mujeres-trabajadoras es conocida como «el techo de cristal» que va frenando su ascenso con mayor ímpetu cuando se acercan a escalafones más altos. Es frecuente justificar con el llamado «suelo pegajoso», la idea de que las mujeres no se promueven porque prefieren dedicarse al cuidado de su familia. Mientras que aquellas que no facilitan el camino de crecimiento a sus congéneres, son descritas como «abejas reina», son tachadas de egoístas y de no compartir con otras un éxito que han conseguido con mucho esfuerzo. Sin embargo, las normas no escritas que bloquean el desarrollo femenino y la falta de apoyo entre el sexo femenino son un sesgo derivado de la estructural patriarcal heteronormada y no un problema de las mujeres.

Ciertamente, la sola presencia femenina en la estructura organizativa de una empresa representa un acto disruptivo. El tipo de liderazgo que desarrollan rompe con muchos estándares porque, además de

la falta de reconocimiento por parte de sus colegas, también deben soportar, sancionar y trascender los acosos sexuales, las miradas lascivas, los comentarios obscenos y peyorativos. Si desarrollan un liderazgo que prioriza la retroalimentación, buenas relaciones interpersonales y libertad para trabajar a un ritmo personal, son consideradas maternales y débiles. Si, por el contrario, toman decisiones tajantes en momentos contingentes, se les llama autoritarias y controladoras. De cualquier forma, las mujeres son objeto de cuestionamientos en su desarrollo y éxito profesional.

A pesar de los desafíos para que las mujeres ganen la confianza y el respeto de colegas, subordinados y superiores, seguimos trabajando para eliminar los sesgos de género del ámbito público-laboral. Reconocemos las cualidades cognitivas, psíquicas y emocionales que tenemos como género porque —a pesar de que históricamente hemos sido asociadas principalmente con el trabajo de cuidados— somos capaces de tomar decisiones importantes basadas en nuestra sabiduría y experiencia en todos los aspectos sociales. 

Una metáfora que describe las dificultades enfrentadas por las mujeres-trabajadoras es conocida como «el techo de cristal» que va frenando su ascenso con mayor ímpetu cuando se acercan a escalafones más altos.

REFERENCIAS

- Blazquez G., N. (2012). Epistemología feminista: temas centrales. En Blazquez G., N.; Flores P., F. y Ríos E., M. (coord.), *Investigación feminista. Epistemología, metodología y representaciones sociales*. México: UNAM. 21-38
- Fernández, L. (2012). Género y ciencia: entre la tradición y la trasgresión. En Blazquez G., N.; Flores P., F. y Ríos E., M. (coord.), *Investigación feminista. Epistemología, metodología y representaciones sociales*. México: UNAM. 72-110
- Torres G., O. y Pau, B. (2012). «Techo de cristal» y «suelo pegajoso». La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 6(18). 35-59
- Zepeda, F. (2017). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley.

© MTRA. SILVIA
CABALLERO Y
MTRA. ILIANA
HERNÁNDEZ

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

Mtra. Silvia Caballero

• Maestra en Brands, Communication and Culture por la Goldsmiths University of London.

• Licenciada en Comunicación e Imagen y Comunicación y Producción de Medios por la Universidad de las Américas Puebla.

• Ha colaborado en estrategia de marcas con organizaciones como Wolff Olins y Deloitte Digital en Reino Unido, y en el área de marketing digital en *start ups* en tecnología y telecomunicaciones.

Mtra. Iliana Hernández

• Maestra en Cultural and Creative Communication por la University of Aberdeen.

• Licenciada en Comunicación y Producción de Medios por la Universidad de las Américas Puebla.

• Alumni del Locarno Industry Academy y BrLab del festival de cine de Locarno.

• Ha colaborado en el desarrollo de estrategias de *marketing* y logística para la distribución de películas en México, así como estrategias de comunicación para centros de innovación y desarrollo tecnológico en Reino Unido.

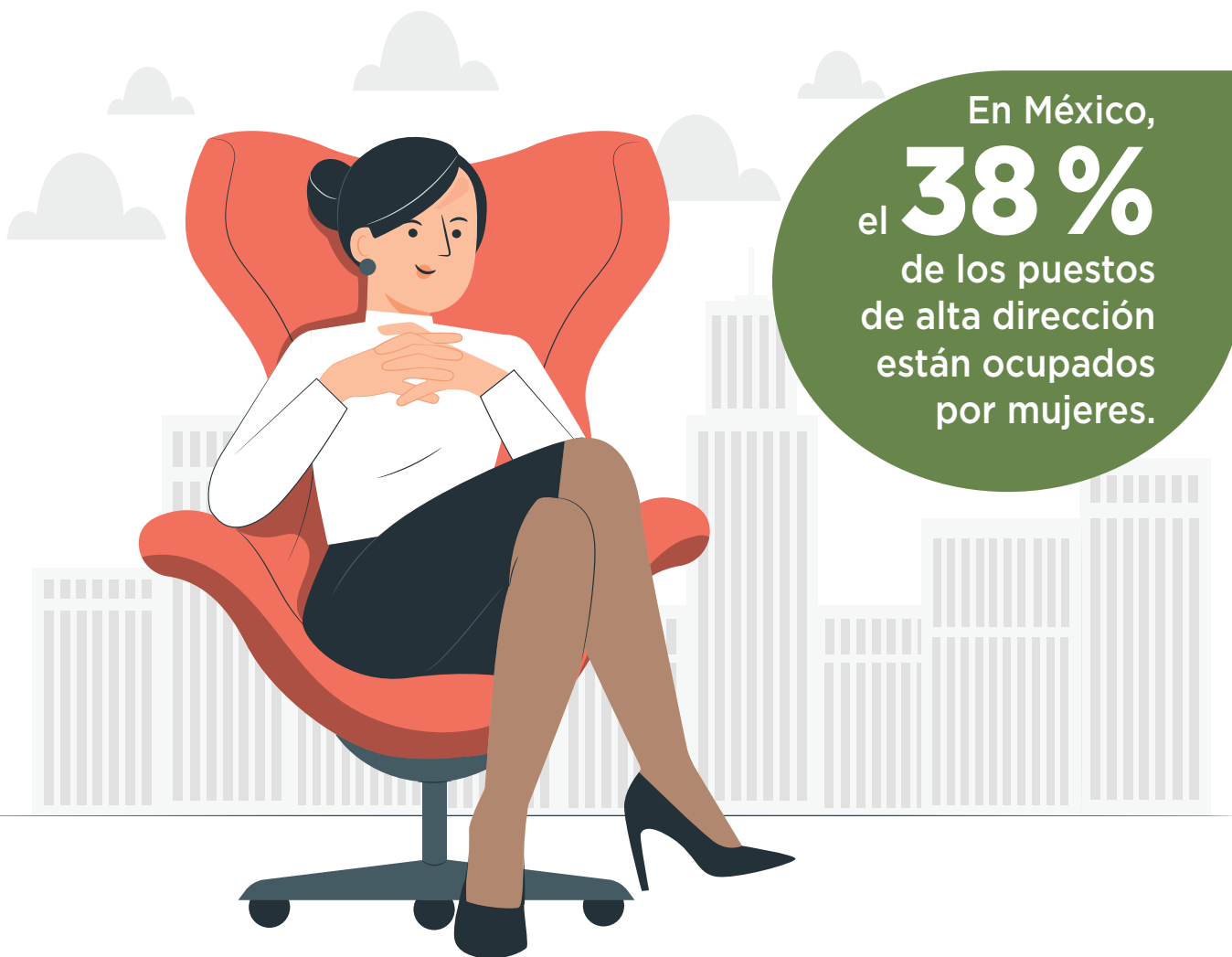
LO DISRUPTIVO ESTÁ EN LA PRÁCTICA

El uso del término «liderazgo disruptivo» romantiza la práctica de un liderazgo que actualmente, y por su naturaleza, ya debería ser accesible para todas. «Disrupción», según el Diccionario del Español de México, es «algo que interrumpe brusca y abruptamente el desarrollo de alguna actividad, discurso o un pensamiento, etc.» (s. f.). El problema del uso discursivo de este término es que encasilla el liderazgo de las mujeres como algo novedoso, y evita que progrese a pesar de que ya es evidente su presencia en altos puestos directivos. Por ejemplo, según datos de un estudio realizado por Grant Thornton, «en México, el 38 % de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, un aumento de cinco puntos porcentuales respecto al 33 % del 2022» (Meza, 2023).

La importancia de dejar de pensar en este cambio como disruptivo no significa invisibilizar el trayecto histórico de las mujeres para acceder a estas oportunidades, al contrario, lo que se busca es incentivar a las empresas e instituciones para que sus esfuerzos actuales consoliden una práctica realmente equitativa y sostenible. En esta práctica, la presencia de mujeres en la toma de decisiones debería repercutir más allá de una insignia o cumplir con una cuota por imagen. El objetivo, entonces, sería procurar que la empresa sea realmente accesible para las mujeres que decidan ocupar estos espacios y aspiren a tomar decisiones dentro de la organización.

Es más importante tener ejemplos tangibles y próximos de personas que lideran, crean, innovan, deciden o transforman las diferentes industrias, que sólo escuchar sobre ello. Esto permite que las mujeres que recién se incorporan a las industrias y aquellas que ya estén ahí puedan aspirar al desarrollo de una carrera profesional, sin tener que sobrepasar las barreras tanto sociales como laborales.

Que las mujeres ocupen un puesto de liderazgo también permite incorporar decisiones y políticas que no se habían considerado anteriormente, dando paso a una cultura laboral más integral. En 2023, Great Place to Work encontró que en




2024

29

los lugares de trabajo con mayor inclusión en Reino Unido «las mujeres líderes traen una perspectiva única y es más probable que defiendan la equidad públicamente [...], sean mentoras y patrocinen a otras mujeres, e impulsen políticas que atraigan y retengan el talento femenino» (Animwa *et al.*, párr. 16).

En conclusión, las mujeres que están en un puesto de liderazgo pueden romper el «techo de cristal» para futuras líderes, logrando que se implementen estas nuevas prácticas y cultura para que sean aceptadas en cada nivel de la organización, sumándose a los esfuerzos ya existentes de otras y otros líderes. De esta manera se podría lograr que, quienes así lo aspiren, puedan ocupar un lugar en la toma de decisiones; además, crear espacios y políticas más íntegras y equitativas en la organización.

Hoy las mujeres son líderes, esto no es disruptivo. Lo que es importante, es reconocerlas, normalizar su presencia, escuchar sus decisiones y dar el siguiente paso —ahora sí— disruptivo, trasladando esta intención de empoderamiento a una verdadera práctica. 

REFERENCIAS

- Animwa, A., Bufton, J., Fredericks, S., Shah, S. y Watkins, X. (3 de agosto de 2023). New research: 3 Focus Areas of some of the UK's most inclusive workplaces. Great Place to Work. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.co.uk/resources/3-focus-areas-best-workplaces-for-women-2023>
- *Diccionario del español de México* (s. f.). Disponible en: <https://dem.colmex.mx/>
- Meza R., E. (10 de marzo de 2023). Mujeres Ocupan 38 % de los Puestos de Alta Dirección en México. *El Economista*. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mujeres-ocupan-38-de-los-puestos-de-alta-direccion-en-Mexico-20230309-0102.html>

© MTRA. ALEJANDRA
ELVIRA RIVERO DE
LA GARZA

• Maestra en Dirección Estratégica de Capital Humano.

• Licenciada en Psicología por la Universidad de las Américas Puebla.

• Profesional destacada en el campo de la gestión de talento, consultoría y docencia organizacional.

• Cuenta con una certificación internacional en consultoría profesional y se desempeña, además, en el área de legislación laboral.



La igualdad de género en el contexto de las relaciones laborales: de la

LEGISLACIÓN PÚBLICA A LAS POLÍTICAS DEL SECTOR PRIVADO

La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres de México data de 2006. Han transcurrido casi dos décadas desde su promulgación y en muchas organizaciones del sector privado ha pasado de largo la necesidad de diseñar políticas que lleven a la práctica estándares relativos a la igualdad laboral. En la medida en que las instancias involucradas no se responsabilicen por la concurrencia de sus esfuerzos en la creación de políticas que se transformen en programas que convoquen a acciones afirmativas, no habrá política pública que incida en la implementación de esta ley ni en el Objetivo

5 del Desarrollo Sostenible (ODS): «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas» (ONU, s. f.).

Dicho objetivo forma parte de la Agenda 2030 aprobada por la Organización de las Naciones Unidas y surgió como una oportunidad para que los Estados ofrecieran nuevos modos para que la ciudadanía accediera a una mejor calidad de vida (ONU, s. f.). Derivado de estas reflexiones, analizo el reflejo de la legislación mexicana en materia de igualdad de género en las relaciones laborales y las acciones emprendidas por el sector.

Al ritmo actual, se calcula que se necesitarían 300 años para acabar con el matrimonio infantil, 286 años para llenar los vacíos en la protección jurídica y eliminar las leyes discriminatorias, y 140 años para que las mujeres estén representadas de manera igualitaria en cargos de poder y liderazgo en los lugares de trabajo (ONU, s. f.).

Resulta urgente ofrecer caminos para reducir la brecha de género en el ámbito laboral. Entre los mecanismos que el sector privado debe ofrecer se encuentran los programas que sirvan como estándar de funcionamiento dentro de las organizaciones, estableciendo pautas de buenas prácticas que especifiquen las funciones de cada persona dentro de las organizaciones. Su diseño conlleva un trabajo que combine conocimientos teóricos y prácticos.

En este sentido, presento la siguiente propuesta de programa con base en la NMX-R-025-SCFI-2015, que señala que el propósito de la inclusión laboral es el acceso a un empleo digno, sin distinciones de ninguna especie.

Sugiero la elaboración de una política de igualdad laboral y no discriminación identificando los planes colectivo-integrales, transversales, dinámicos, sistemático-coherentes, flexibles y temporales. Su objetivo será, pues, establecer los lineamientos que promuevan una cultura de igualdad laboral y no discriminación en el centro de trabajo, garantizando igualdad de oportunidades, armonizada con lo que establece la fracción III del artículo 1º —reformado en 2022— perteneciente a la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED) (2023).

Dice Lily Ku Yanasupo que una acción afirmativa beneficia a la minoría, pero también ayuda a que la sociedad en su conjunto sea consciente de la existencia de esa minoría (2011). Es fundamental contar con un programa que fomente esas acciones, contemplando los siguientes aspectos:

- a Las convocatorias de reclutamiento no incluirán condiciones discriminatorias por género, dando lugar a que los aspirantes se elijan con base en las competencias adecuadas al puesto.
- b Se ofrecerá remuneración igual sin importar el género.
- c No se solicitará el examen de gravidez para la selección de personal.
- d Las promociones utilizarán criterios en los que el género no sea indicador de decisión.
- e Como parte de las políticas de inclusión, se considerarán las mencionadas por el Congreso de la Unión.
- f Se incluirán programas de formación y capacitación en materia de prevención contra el acoso y hostigamiento sexual.
- g Sin distinción de género, quienes colaboren en la empresa tendrán acceso a los programas de seguridad social que correspondan.

Como puede verse, es necesario un trabajo paralelo entre el sector público y el privado. Ninguna política será eficaz sin la cooperación de ambos sectores y sin órganos observadores que analicen la implementación y los resultados derivados de la puesta en marcha de dichas políticas ya que los programas de acción afirmativa son fundamentales para la creación de una política de igualdad laboral y no discriminación institucional sólida. **C**

REFERENCIAS

- Gobierno de México. (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015.DGN.pdf
- Guichard B. C. (2015). *Manual de comunicación no sexista. Hacia un lenguaje incluyente*. México: Instituto Nacional de las Mujeres. https://nmx.conapred.org.mx/materiales_consulta/descarga/material_L12.pdf
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED). (2023). Reformada, *Diario Oficial de la Federación* (DOF), ocho de diciembre de 2023.
- ONU (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Semana de convocatoria



www.contexto.udlap.mx

Envíanos tu colaboración y será publicada en el repositorio digital.
Participa con artículos de divulgación, videos y podcasts en las siguientes categorías:

- 🕒 Negocios y finanzas
- 🕒 Gestión de talento
- 🕒 Ciencia y salud
- 🕒 Arte y cultura
- 🕒 Responsabilidad social
- 🕒 Sociedad y globalización
- 🕒 Innovación y tecnología

contexto@udlap.mx

UDLAP®

MUDAR la PIEL

otras formas de habitar

Entrada libre

En exhibición hasta el 8
de septiembre de 2024



Puebla
Ciudad de Diseño



CAPILLA
DEL ARTE

UDLAP®

UDLAP[®]

Centro de Desarrollo
Profesional

- **ASESORÍAS DE CV Y
SIMULADORES DE ENTREVISTAS**
- **BOLSA DE TRABAJO**
- **FERIA Y VISITAS DE
RECLUTAMIENTO**

*¡INICIA E IMPULSA TU
CARRERA PROFESIONAL!*

*¡CONOCE Y ADQUIERE
TALENTO UDLAP!*

 [cdp.UDLAP](#)

 [@CDP_UDLAP](#)

 [Bolsa de Trabajo UDLAP](#)

 desarrollo.profesional@udlap.mx

A large white graphic of a semi-circle with a thick border, containing the text 'CONEXIÓN UNIVERSITARIA'. The background is orange with a network of white lines and circles of varying sizes.

CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP®

www.udlap.mx
conexion.universitaria@udlap.mx